

Vol.7

「恐れのない組織」

読后感想

■課題図書の概要

恐れのない組織

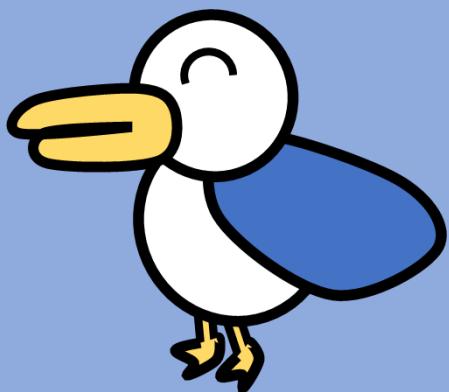
「心理的安全性」が
学習・イノベーション・
成長をもたらす

- 著者：エイミー・C・エドモンドソン
- 出版社：英治出版
- 定価：2200円+税

これからの時代
「組織に何が不可欠なのか」
取材・調査に基づいて説得力の
ある理論を展開。

著者はハーバード・ビジネスス
クール教授。リーダーシップ、
チーム、組織学習の研究と教育
が専門。

ひと言

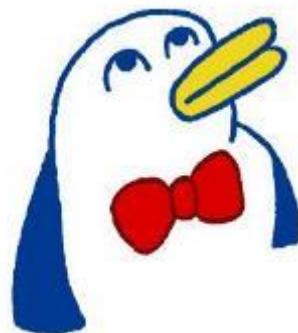


学びのジョナサン

「心理的安全性」が低い組織。その組織では、人は率直な意見を言えない、失敗すると叱責される、だから何も言わない、チャレンジしない。本書は、そうしたことをなくそうと言っている本。それは大賛成です。

MEMBER

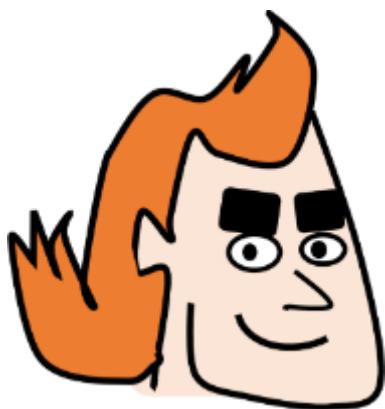
今回の 参加メンバー



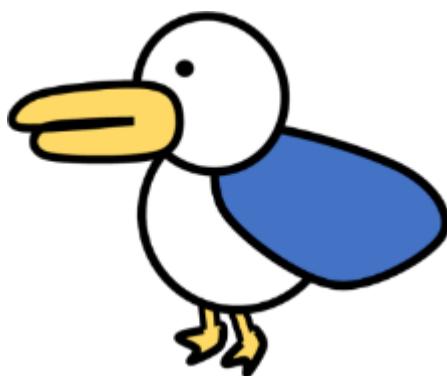
M氏



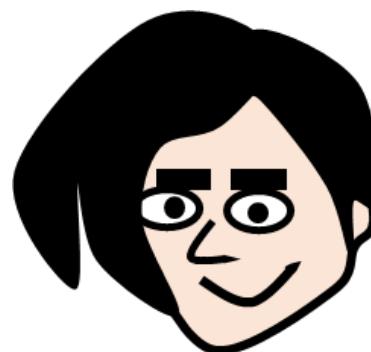
S氏



ターザンエチゼン

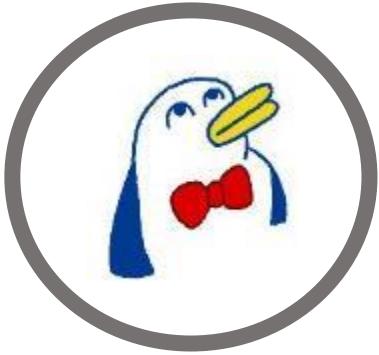


学びのジョナサン



K氏

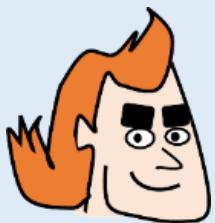
「恐れのない組織」を読んで



今こそ

「率直に発言できる」学習する組織をつくろう！

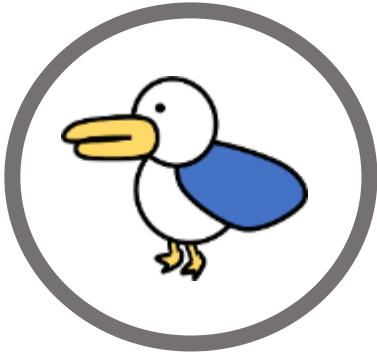
これからの時代において、生産的な組織とは、どんな組織か。この本を読んではっきりした。メンバーが「率直に発言できる」組織でないと、これからはダメなんだ。



この『恐れのない組織』では、今後の組織の在り方と、その実現のためのリーダーの在り方が書かれている。それは、今まで誰もが多少なりとも思っていたことではあるが、それをさまざまな取材データを通じて明確化したところに、この本の価値がある。しかも、「必要性を感じる」というレベルではなく、絶対に「不可欠である」という確信のメッセージとして。

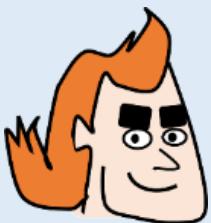
今はVUCAの時代。この不確実性の中では、仕事はこなすのではなく、イノベーションを起こし続けることが、成功には不可欠。つまり、チームのみんなが率直な意見や知恵を出し合えるかどうか、メンバーの成長を育む「学習する組織」かどうか問われている時代だと言える。

「恐れのない組織」を読んで



発言するのが怖い。失敗しないか不安
それは、職場の「心理的安全性」が低いから

率直な意見を言って馬鹿にされたくない、恥をかきたくない。余計なことを言って人を困らせたくない。失敗したら叱られる…。職場にこんな不安があったら、率直な発言も学び合う姿勢も阻害されてしまう。



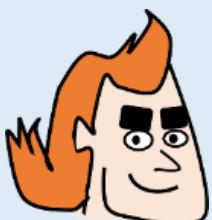
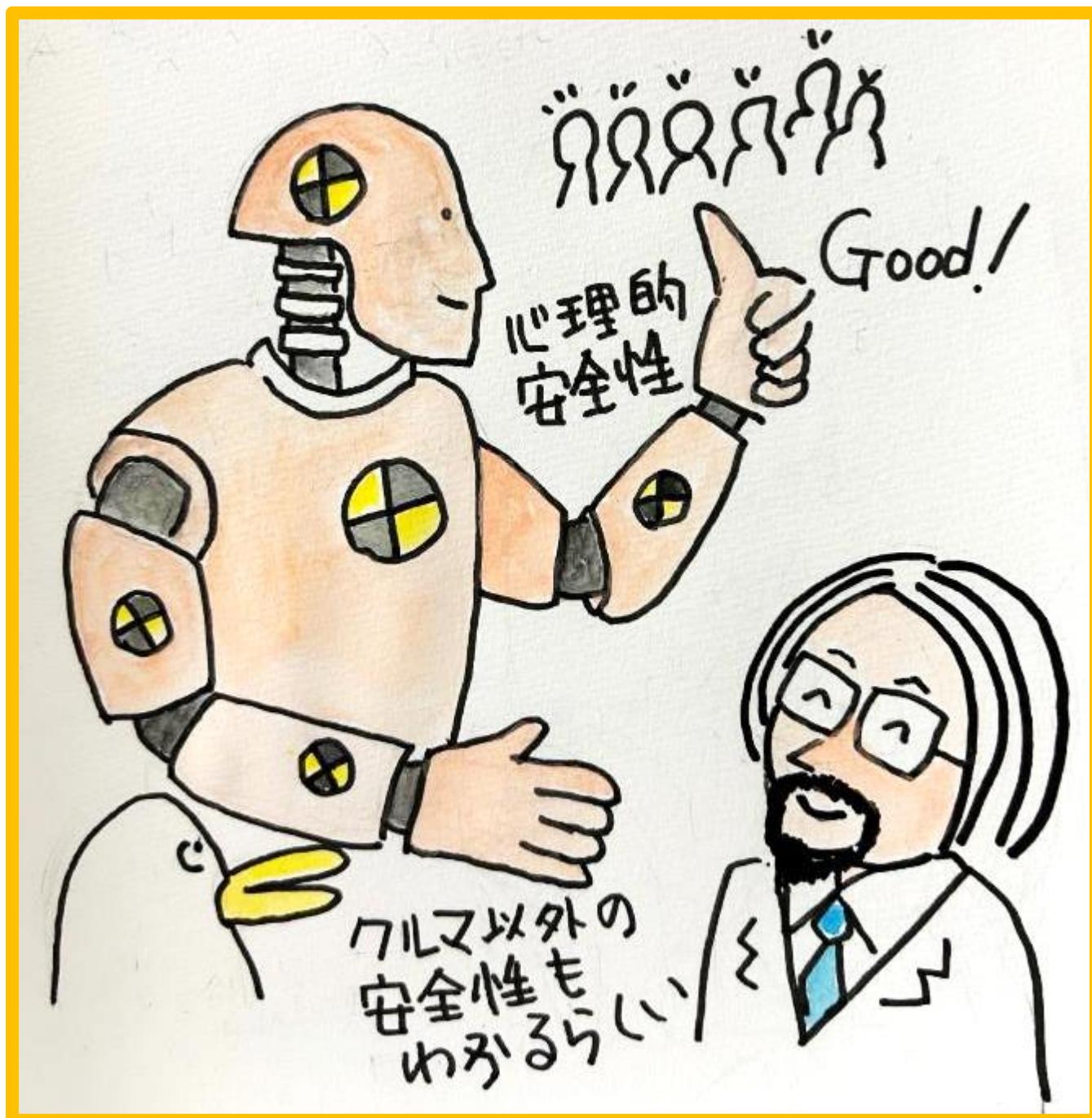
この本のキーワードは、「心理的安全性」。
これが担保されると、他者と異なる意見を言っても、公式・非公式に“制裁を受けない”と信じられる。つまり発言をする際に、場の空気を読むことなく、自由に発言しても大丈夫（不安がない）ということ。
逆に、「心理的安全性」が低い組織では、発言する際に常に職場の人間関係を悪くすることへの不安があり、結局、「沈黙」が蔓延する。
この沈黙により、悪い内容（疑問・懸念・異論等）だけでなく、改善につながる素晴らしいアイデア（よいニュース）さえも発言されなくなる。
結果、回避できたはずの悲劇的な失敗が起きてしまったり、絶好の改善の機会を逸してしまうなど、企業の成功または失敗に大きく影響する。

「恐れのない組織」を読んで



「心理的安全性」は、リーダー次第
それは、企業文化の前に、職場風土の問題だった

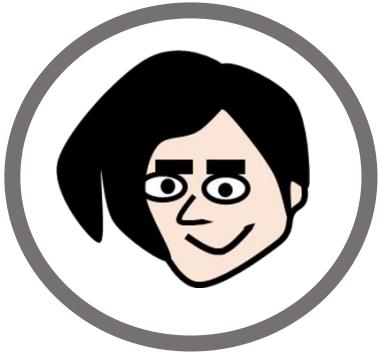
異議ある考えや、疑問や懸念について、率直な発言をしても大丈夫という「心理的安全性」は、グループレベルで存在するらしい。だからこそ、この職場風土の構築は、リーダーの手腕にかかっている。



著者のさまざまな分析によれば、「心理的安全性」は、グループごとのリーダーによってつくられるものであり、強力な企業文化のもとでも、グループによって著しく異なるものだという。逆に言えば、「心理的安全性」の高い職場風土づくりは、リーダーの重要な使命であり、それを成し遂げるのがリーダーシップだと言える。そこで、沈黙ではなく率直な発言を、不安ではなく積極的な参加を求めることが、今日のリーダーにとって最も重要な責任であると、この本は強調している。

「心理的安全性」を高めるのも、阻害するのも、リーダー次第。リーダーおよびリーダーシップが、今日ますます注目されるのもわかる。

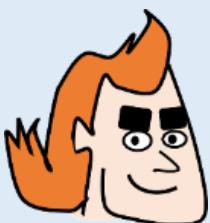
「恐れのない組織」を読んで



「ボス」はいらない！

これからは、権威主義的な「ボス」はいらない！

この本は自信過剰な、独善的なリーダーの目を覚まさせる本である。また、そうしたリーダーをつくらないようにする本とも言えるのではないだろうか。

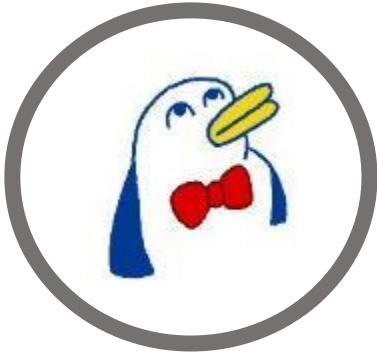


リーダーの思考・能力・技術だけでは、VUCAの時代にはおそらく生き残っていけない。

リーダーには、メンバーそれぞれの才能と技術を最大限発揮できるようなサポートや環境づくりが求められる。いわば、支援型リーダーシップである。命令し評価するタイプの「ボス」では、指示通り行動することが強いられ、メンバーの貴重な知識と知恵は活かされない。

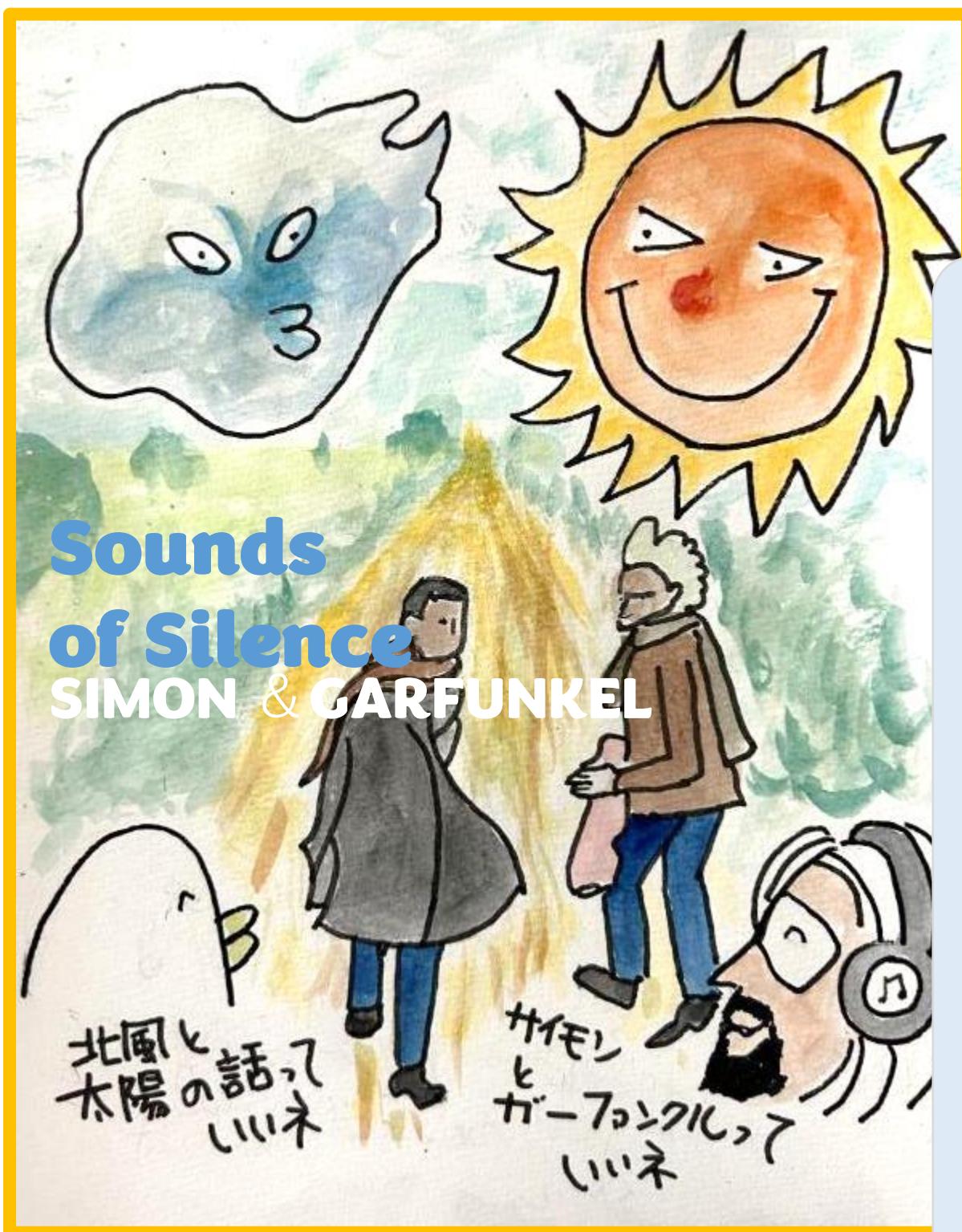
本書では「ボスの悪しき存在」によって起こった危機的ケーススタディでそれを実証している。

「恐れのない組織」を読んで



「サウンド オブ サイレンス」を破るのは、 太陽しかない

サイモン&ガーファンクルの名曲「サウンド オブ サイレンス」（沈黙の音、静寂）は、孤独や分裂、現代社会に対する批判を含めた歌らしい。仕事においては「沈黙の世界」は絶対に避けたい。そのためにリーダーは「北風」ではなく、「太陽」にならないといけない。



**Sounds
of Silence**
SIMON & GARFUNKEL

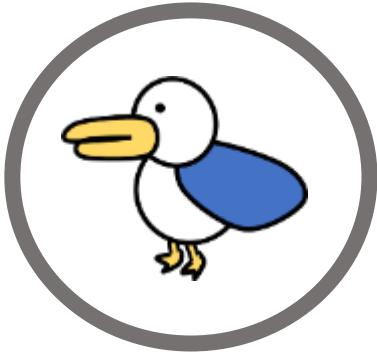


この本が一貫していっていることは「心理的安全性」の構築だ。「信頼」とは若干異なる。

信頼はあくまでも個人間。「心理的安全性」は、組織の雰囲気、職場風土であり、その集団で共有される特殊な心理現象と言える。これがないと、「率直な発言ができない」「創造性がわかない」だけでなく、「大きな危険にさらされる」ということを事例をもって説明している。

組織の成長において「心理的安全性」の構築は、今やマスト要件なのである。

「恐れのない組織」を読んで



失敗礼賛?!

この本で、「失敗」は恥ずかしいものでも、ムダなものでもないと思った。
失敗する勇気をもたらえた。



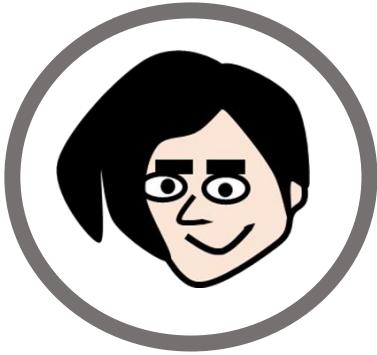
チャレンジには、その大小を問わず、「失敗」がつきもの。

しかし「失敗」はできることならしたくない。

特に「心理的安全性が低い組織」の場合は、「失敗を知られたくない」「失敗したら罰せられる」という意識からチャレンジせず自己防衛の道を進む人が多い。

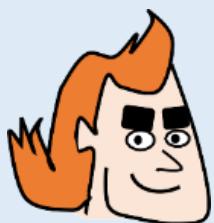
この本では、これからのリーダーは、「失敗」という事実を引き出し（ミスを報告させ）、みんなで改善していく仕組みを作ることが大切だとしている。実際、この本では「有能な組織の方が、実はミスがたくさんある」とデータ検証をしている。それは、厳密に言うと、ミスが多いのではなく、報告される数が多いのだ。こうしたことから「失敗パーティ」を開催して、失敗を讃える企業もあるという。

「恐れのない組織」を読んで



足元を「磨き続ける」 という大切さを実感

職場の環境づくりに、リーダーはもっと配慮する必要があると思った。
リーダーがいつも新鮮でワクワクするような仕事目的や意義を喚起させてくれば、きっとみんなは自ら気持ちよく動きだしてくれる。



この本には「リーダーのあるべき姿」へのヒントがたくさんある。なるほどと思ったことは、「仕事のフレーミング」（＝仕事に関する思い込み）を繰り返し行うことの大切さだ。

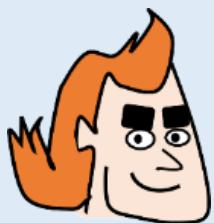
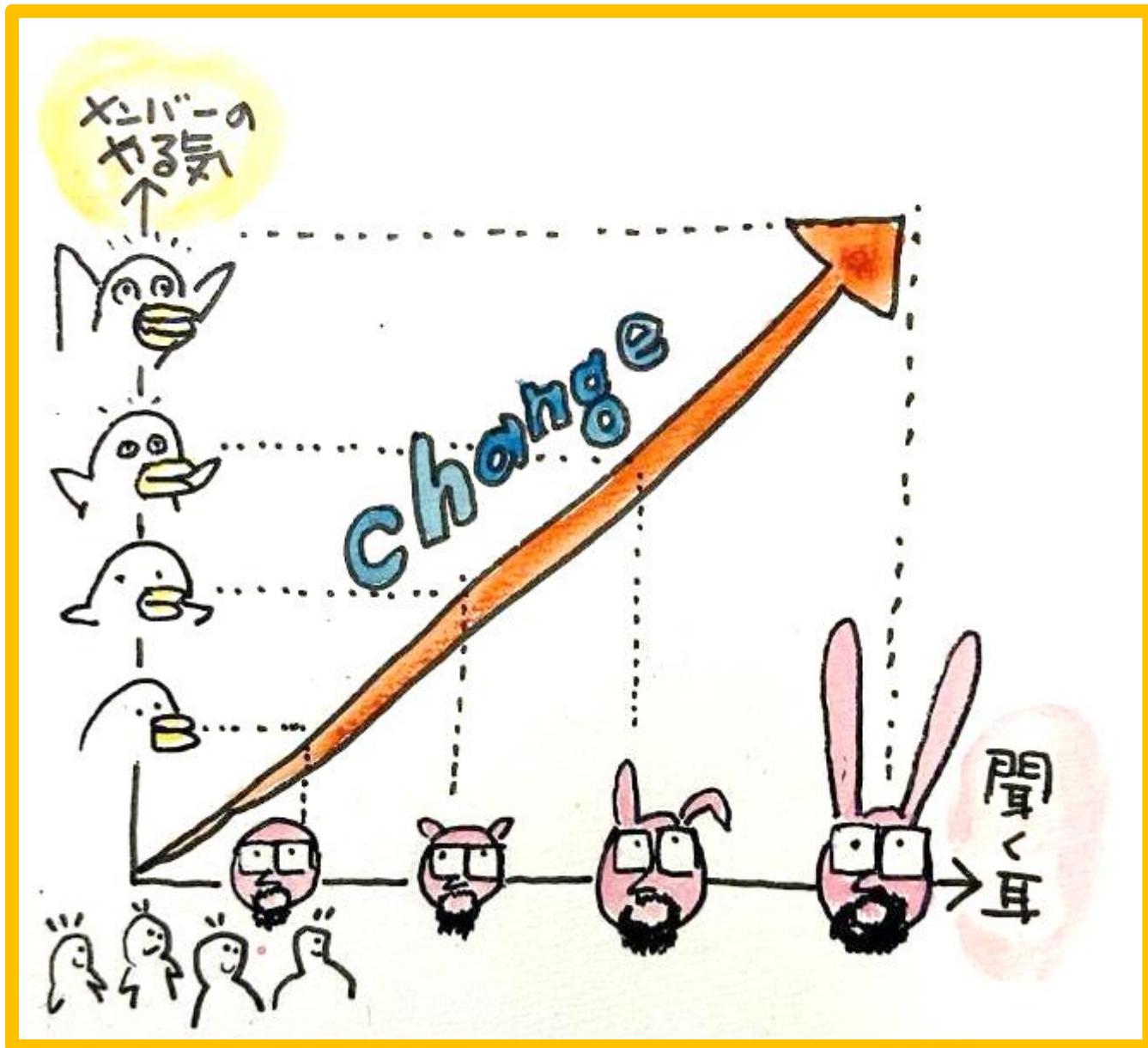
この仕事は何のためにやるのか、どんな顧客満足につながるのか、またはどんな危険を減少させるのか。さらに、失敗から何が学べるのかなど、さまざま視点から仕事の枠組みや目的、本来の役割などを、常に見直すように促すことだ。こうした積み重ねが足元の「心理的安全性」につながっていくことがわかる。

「恐れのない組織」を読んで



リーダーの「聞く姿勢」で 組織は変わる！

「心理的安全性」をつくるためには、謙虚に「聞く耳」を持つ。
ただそれだけでも、組織は変わり始めるみたいだ。謙虚に聞けば聞くほど、メンバーのやる気が出てくるという相関関係は、今すぐに行える行動として面白いと思った。



謙虚とはどういうことか。

それは

リーダーは、自分はパーフェクトではなく

「無知」であると、「弱さ」や「欠点」をさらけ出すことである。

つまり、リーダーは素直でなくてはならないのだ。

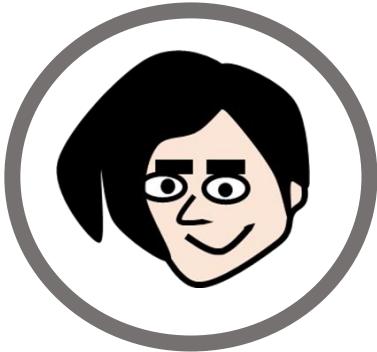
もう仮面をかぶる必要はない。

仮面をとればとるほど、

メンバーは安心して、いろいろと率直な思いを話すことができる。

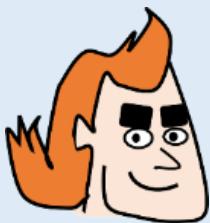
「『わからない』の達人」を自称するCEOもいるみたいだ。

「恐れのない組織」を読んで



「質問の力」大発見！

質問は、その仕方によって人にさまざまな考えを呼び覚まし、刺激し、変えることができるという。「本物の質問には、相手を敬う気持ちがにじみ出る」というメッセージに感動した。



この本では、「いい質問」をするための鉄則として、
「質問者は答えを知らないこと」
「YES、NOを求める質問をしないこと」
「相手が集中して考えを話せるように尋ねること」
を挙げている。

そして、その答え（発言）に関しては、まず感謝をすること。
それを「生産的な対応」と呼んでいる。

こうした対応の積み重ねで、みんながより深く広く考え、自分の意見を率直に発言できるようになる。それがまさに「全員が全力を出せること」につながっていく秘訣なのである。

「恐れのない組織」を読んで

最後に

時代は大きく変わってきています。
企業はイノベーションを起こし続けなければなりません。

『ティール組織』（第1回の課題図書）では
リーダーがいなくても
メンバーそれぞれの自律した意識と行動で成果を上げる組織が
これからの理想的な組織とされています。

概念はわかって、
でもそれはどうやって実現するのか…

この本には、
その理想的な組織に向かうための
今からできるヒントが
たくさんあるように思われました。

さあ、
みんなの知恵と技術が活きるように、
風通しの良い職場をつくっていきましょう。

今回も最後まで読んでいただき、
ありがとうございました。

